

Reporte de Sustentabilidad 2007



*Nos dedicamos a alimentar
lo mejor de la vida.*



Le damos sabor al mundo





Reporte de Sustentabilidad 2007



Le damos sabor al mundo

Alimentar lo mejor de la vida. Ese es el desafío que enfrentamos cada día quienes formamos parte del Grupo Arcor. Un objetivo que se inscribe en nuestros orígenes y que sintetiza el espíritu fundacional que nos inspira: crecer con una gestión sustentable; es decir, creando valor económico, social y ambiental en todas las comunidades de las que somos parte.

Es con este espíritu que logramos expandirnos. Hoy, Arcor elabora 3.000 toneladas de productos al día en sus 41 plantas industriales, exporta a más de 120 países de todo el mundo y emplea de manera directa a 20.000 personas. Somos el principal productor de caramelos del mundo, y a través de Bagley Latinoamérica conformamos la mayor empresa de galletas de América del Sur.

Este desarrollo, que alcanzamos con una visión socialmente responsable en la conducción de nuestros negocios, también nos fortalece para dar respuesta a los requerimientos de todos los públicos con los que nos relacionamos: inversores, organismos de financiamiento, organizaciones de la sociedad civil, colaboradores, proveedores, consumidores, clientes y comunidades en las que Arcor opera.

Acciones como éstas, entre muchas otras, están plasmadas en este Reporte de Sustentabilidad. En él comunicamos de manera transparente la forma en que el Grupo Arcor conduce el proceso de consolidación de la responsabilidad social como eje orientador de su gestión y cuáles han sido los principales avances y aprendizajes que logramos en 2007.

Los invito, entonces, a recorrer sus páginas.



Mensaje del presidente



Luis A. Pagani
Presidente
Grupo Arcor

Bienvenidos al tercer Reporte de Sustentabilidad del Grupo Arcor. Un documento que plasma el modo en el que la compañía está avanzando hacia su objetivo de consolidar el proceso de Responsabilidad Social en todos los negocios, áreas y públicos con los que interactúa.

Se trata de un proceso de consolidación en tres planos: en el de las prácticas que se venían llevando a cabo, cada vez más alineadas a la gestión de RSA; en el de las prácticas nuevas, diseñadas para reforzar este compromiso; y en el del involucramiento mayor de los grupos de interés, haciéndolos corresponsables de este objetivo. Tales eran los desafíos que nos habíamos planteado y para los que trabajamos en 2007.

Este reporte da cuenta de ellos. Y relata avances concretos, como los que obtuvimos en la comunicación de la Política de RSA, que llegó este año a más de 10.000 colaboradores de Argentina, Chile, Brasil y México. O como los alcanzados en la relación con nuestros grupos externos de interés: además de presentar la Política de Inversión Social Arcor y el Programa de Relaciones con la Comunidad –que orientará las iniciativas vinculadas con las comunidades cercanas a las plantas–, continuamos incluyendo progresivamente tópicos de RSE en la relación con proveedores, a través de acciones de sensibilización y capacitación.

Estos y otros proyectos representan para nosotros un logro, pero también un desafío. Porque nos obligan a aprender, a formarnos, a proponernos nuevas metas. Y nos recuerdan que la sustentabilidad es una construcción colectiva, hacia adentro y hacia afuera. Hacia adentro, con el aporte de cada uno de quienes integramos la compañía. Y hacia afuera, estableciendo alianzas con otros actores y asumiendo nuevos compromisos en el liderazgo público del tema.

En ese plano también avanzamos. Arcor integra la mesa directiva del Pacto Global en la Argentina por segundo mandato consecutivo y fue electo para presidir la RedEAmérica. A su vez, mantuvo la participación en otros espacios articulados entre las empresas y el Estado para colaborar con el movimiento de la RSE. Siempre, con la confianza, el respeto, el liderazgo, la integridad y el compromiso que conforman su identidad.

Alentados por estos valores seguiremos trabajando en 2008, hacia el objetivo de consolidar una gestión cada vez más sustentable.



Mensaje del gerente RSA

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke.

Claudio Giomi
Gerente Corporativo
de Responsabilidad
Social Arcor



Índice General

Capítulo I Perfil del Grupo Arcor
Alimentar lo mejor de la vida

Capítulo II El Grupo Arcor y la RSA
Consolidando un futuro sustentable

Capítulo III Empleados
Una ventaja competitiva que crece día a día

Capítulo IV Seguridad ocupacional y cuidado del ambiente
La protección de las personas y del entorno

Capítulo V La inversión social del Grupo Arcor
Crecer con los demás

Capítulo VI Proveedores, clientes y consumidores
Promoviendo la corresponsabilidad social



Perfil del Grupo Arcor

Alimentar lo mejor de la vida Pág. 12

- El Grupo Arcor en cifras
- Liderazgo en la actuación pública

Una actividad exitosa que crece Pág. 15

- Cien por ciento Arcor
- Sistema de Gestión Integral (SGI)

Gestión sostenible, futuro para todos Pág. 19

- Misión
- Visión
- Valores y principios éticos
- La trayectoria de Arcor: sabores que crecen

Los resultados económicos de Arcor en 2007 Pág. 24

- Análisis de los negocios
- Golosinas
- Galletas
- Chocolates
- Helados
- Alimentos
- Agroindustria
- Papel y cartón / envases flexibles
- Expansión internacional

Gobierno corporativo Pág. 30

- Dirección y administración del Grupo Arcor
- Procedimiento de Conflictos de Interés

Caso:

Compromiso de Hábitos de Vida Saludable: más salud, mejor calidad de vida. Pág. 34

Alimentar lo mejor de la vida



Nació hace 56 años en Arroyito, provincia de Córdoba, y creció hasta convertirse en un grupo multinacional, líder en la producción de golosinas, chocolates, galletas, helados y alimentos. Así se resume la trayectoria de Arcor, una compañía que hoy elabora más de tres millones de kilogramos diarios de producto, llega con sus marcas propias a 120 países de los cinco continentes y se integra verticalmente en sus principales insumos: desde materia prima agroindustrial, hasta papel, cartón y material flexible para la producción de sus envases.

Arcor hoy:

- Es el principal productor de caramelos del mundo.
- Es el primer exportador de golosinas de la Argentina, Brasil, Chile y Perú.
- Conformar, junto con Danone, Bagley Latinoamericana, la empresa de galletas más grande de América del Sur.
- Cuenta con 41 plantas, (30 de ellas en la Argentina, 5 en Brasil, 4 en Chile, 1 en Perú y 1 en México) equipadas con tecnología de punta y la mayoría certificadas bajo distintos estándares que garantizan la adecuada gestión de la calidad, de la seguridad alimentaria, del cuidado del ambiente y de la salud y seguridad ocupacional.
- Da trabajo a más de 20 mil personas y se convierte así en uno de los principales empleadores industriales de la región.
- Cuenta con trece centros de distribución propios: seis en la Argentina, cinco en Brasil, uno en Chile y uno en Uruguay.
- Alcanza una proyección internacional también a partir de las oficinas comerciales que posee en Bolivia, Canadá, China, Colombia, Ecuador, España, EE.UU., México, Paraguay, Sudáfrica, Uruguay y Venezuela.
- Facturó 5.816 millones de pesos en 2007, con un total de exportaciones de 317 millones de dólares e inversiones acumuladas –entre 1997 y 2007– que ascienden a 843,7 millones de dólares.



Todas estas plantas y oficinas, la maquinaria y el capital humano, todo el *know-how* y la creatividad que caracterizan a Arcor están alineados detrás de un objetivo: consolidar una gestión sostenible, respetuosa de las personas y el entorno, para comercializar productos de calidad que alimenten lo mejor de la vida.

El Grupo Arcor en cifras

- **1951** fue el año de su fundación
- **41** son sus plantas industriales en cinco países de Latinoamérica: la Argentina, Brasil, Chile, México y Perú
- **13** son sus centros de distribución propios
- **12** son sus oficinas comerciales en América, Europa y África
- **20 mil** son las personas que emplea
- **3 millones** son los kilogramos diarios de producto que elabora
- **7.700** son las pymes que contrata como proveedores
- **120** países de 5 continentes reciben sus exportaciones
- **26 millones** son los litros de leche anuales que obtiene de sus siete tambos industriales
- **112 mil** son las toneladas de azúcar que elabora por año en su ingenio La Providencia
- **5.816** millones de pesos facturó en 2007

Premios y distinciones 2007

Éstos son algunos de los reconocimientos en los medios que recibió el Grupo Arcor en el último año:

Primer puesto por quinto año consecutivo y sexta vez en su historia en el *ranking* las 100 empresas más admiradas de la Argentina que elabora el diario *Clarín*. Arcor también lideró cada uno de los once atributos que se ponderan en este *ranking*.

Primer puesto por quinto año consecutivo en el *Ranking* de Prestigio Total que elabora la revista *Prensa Económica*. Además, Luis Pagani obtuvo nuevamente la máxima consideración entre los empresarios.

Primer puesto también por quinto año consecutivo en el *ranking* "Las 100 empresas con mejor imagen de la Argentina" que publica la revista *Apertura*. Además, Luis Pagani fue reconocido como el empresario de mayor prestigio en el país.

Premio por "El procesador del año" en el sector de Confitería y *Snacks* en Latinoamérica, que otorga la revista internacional *Industria Alimenticia*.

Premio a la Exportación Argentina 2006, entregado por la revista *Prensa Económica* de manera conjunta con los ministerios de Economía y Producción, y de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. Además, Arcor fue reconocida junto a otras tres firmas con el "Gran Premio Especial a la Exportación".



Liderazgo en la actuación pública

Promover el intercambio entre empresas, favorecer el aprendizaje mutuo y fortalecer el sector privado. Éstos son los objetivos que animan la actuación pública de Arcor y que lo han llevado a participar activamente en más de 60 organizaciones empresarias, industriales, de comercio y sociales de la Argentina y otros países de América, además de un número importante de cámaras binacionales de comercio. Entre las más importantes se encuentran la Asociación Empresaria Argentina (AEA), la Unión Industrial Argentina (UIA), la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (COPAL), la Cámara de Industriales de Productos Alimenticios (CIPA), la Cámara Argentina de Anunciantes (CAA), el Consejo Publicitario Argentino (CPA), la Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA), la Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia (FUNDECE), el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA), la Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados (ABICAB) y el Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE).

Además, para impulsar una gestión socialmente responsable en el sector empresarial, Arcor participa de la mesa directiva de Pacto Global en la Argentina, del comité directivo de la Red de Empresas contra el Trabajo Infantil¹ y de la mesa de trabajo sobre Cadena de Valor, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. También tiene a su cargo la presidencia de RedEAmérica², es miembro del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)³ y es miembro del Grupo de Fundaciones y Empresas⁴ y del consejo asesor del Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (CENARSECS)⁵.

1 La Red de Empresas contra el Trabajo Infantil se constituyó en junio de 2007 a través de la firma de un convenio entre el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, CONAETI y presidentes y directores de más de 60 empresas de primera línea.

2 La RedEAmérica actualmente está integrada por 56 fundaciones y empresas de 14 países latinoamericanos. Su misión se vincula a dos problemas complejos de la realidad de la región: reducir la pobreza y consolidar la democracia a través del desarrollo de base y de procesos participativos e incluyentes.

3 El Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) es el capítulo local del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), una asociación global liderada por los directores ejecutivos de más de 230 compañías, dedicada exclusivamente a la vinculación empresa y desarrollo sostenible.

4 Grupo de Fundaciones y Empresas, uno de los mayores espacios de intercambio entre entidades donantes, cuenta con la participación de Arcor desde 1997. Desde esta instancia, se llevan a cabo acciones para difundir una cultura de inversión social, apoyar la profesionalización y propiciar el intercambio y el trabajo conjunto.

5 El CENARSECS reúne a la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, empresarios privados de destacada trayectoria e interés por la RSE, líderes de la sociedad civil e instituciones públicas vinculadas con el fin de impulsar sistemáticamente la RSE y de hacerlo en los mejores niveles de calidad.

Una actividad exitosa que crece

De Arroyito, Córdoba, a más de 120 países del mundo. En sólo 56 años el Grupo logró expandir sus negocios, tanto a nivel geográfico como industrial, dentro de la propia cadena de valor, y consolidó su liderazgo. ¿Cómo lo hizo? A partir de las fortalezas que identifican su gestión empresarial:

1. La expansión de una marca muy valorada, asociada a atributos como calidad y sabor.
2. Una política de exportación consistente que ha llevado al Grupo a convertirse en el primer exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú.
3. Una reinversión permanente de las utilidades en desarrollos industriales, tecnológicos y comerciales.
4. La integración vertical en los insumos estratégicos, agroindustriales y de *packaging*.
5. Un exitoso modelo de distribución minorista, considerado de clase mundial, que se aplica a nivel regional.
6. Un sistema de gestión industrial integral, especialmente desarrollado por y para el Grupo Arcor, con el que se satisfacen las exigencias de clientes y los requerimientos de normas internacionales.
7. El desarrollo de la gestión basada en procesos sostenibles, con la contribución sistemática a la generación de capital humano, ambiental y social.

Las marcas del sabor



Cien por ciento Arcor

Otra de las fortalezas del Grupo Arcor es poder autoabastecerse de sus materias primas estratégicas. Esta integración vertical de operaciones le permite:

- Controlar estrictamente la calidad de los insumos.
- Ofrecer sus productos al mejor precio.
- Convertirse en un actor de peso en otros negocios, incluso para los mercados de exportación.

Hoy, con presencia en el negocio agroindustrial y la producción de insumos para *packaging*, Arcor elabora, entre otros, fructosa, glucosa, azúcar, leche, sémola, harina de maíz, cartón corrugado, *film* de material flexible y envases de PVC rígido.

A través de Cartocor, la empresa que produce papel y cartón corrugado para envases, Arcor se ha posicionado como líder del sector en ese país. Cuenta con cuatro unidades productivas en la Argentina y una en Chile, que en total superan las 250 mil toneladas de papel y cartón corrugado al año. De esta producción, el 90 % se destina a terceros clientes y se exporta a países de la región, gracias a una permanente inversión en tecnología de punta.

A través de Converflex, el Grupo está presente en el mercado argentino de envases flexibles desde hace 40 años. Con cinco plantas en el país y una capacidad instalada de 12 mil toneladas al año, elabora cilindros para impresión de *film*, *film* de PVC rígido y *film* impreso.



Del campo al punto de venta

Además de comercializar sus productos en los canales de supermercados y mayoristas, Arcor cuenta con un modelo de distribución que le permite fortalecer su relación con los comercios minoristas para llegar con la máxima calidad a las manos de los consumidores. Este modelo, formado por una red de distribuidores oficiales considerada de clase mundial, fue creado en 1967 y resultó tan exitoso que se replica en los países de la región.

Sistema de Gestión Integral (SGI)

Para optimizar el desempeño de sus procesos productivos y asegurar la continuidad de los resultados a largo plazo, el Grupo desarrolla sus operaciones industriales bajo un Sistema de Gestión Integral (SGI) especialmente diseñado para sí. Este sistema contempla las características propias de la empresa y las distintas herramientas para la gestión implementadas en el mundo, y así le permite a Arcor:

- Garantizar la mayor eficacia productiva y la más alta calidad de sus productos.
- Garantizar la salud e higiene de las personas que desarrollan la actividad industrial en sus plantas.
- Garantizar el crecimiento personal y profesional de todos los colaboradores, basado en el aprendizaje continuo.
- Apuntar al logro de una mejora en la calidad de vida de la población estableciendo una relación armoniosa y amigable con el entorno.

Para ello, el SGI de Arcor está sustentado por seis componentes:



La implementación del SGI se hace de manera gradual y continua, con la participación activa del personal de todos los niveles jerárquicos, de forma de consolidar los logros obtenidos a medida que se avanza.



Las certificaciones, planta por planta

Empresa	Planta	Ubicación	Certificaciones / Premios (1)(2)				
			ISO 14001	OHSAS 18001	ISO 9001	Normas de seguridad alimentaria	Premio TPM
Alica	Polvos para postres	Complejo Recreo, Catamarca	●		●	◆	
Arcor	Caramelos duros	Complejo Arroyito, Córdoba	●	●	●	◆■	●
	Caramelos de leche		●	●	●	◆■	
	Chicles y obleas		●	●	●	◆■	
	Molienda húmeda		●	●	●		
	Sabores		●	●	●		
	Central termoeléctrica		●	●			
	Centro de distribución		●	●			
	Caramelos	Complejo Lules, Tucumán	●		●	◆■	●
	Molienda húmeda		●		●		
	Silos	Complejo San Pedro, Buenos Aires	●	●	●	▲13	
	Molienda seca de maíz		●	●	●	▲13	
	Aceite		●	●	●	▲13	
	Alcohol		●	●	●	▲13	
	Chocolates	Colonia Caroya, Córdoba	●		●	◆	●
	Chocolates, caramelos y chicles	San Luis, San Luis				◆	●
Arcor de Brasil	Caramelos y chicles	Rio das Pedras, San Pablo, Brasil			●	◆	
	Chocolates y caramelos	Bragança Paulista, San Pablo, Brasil			●	◆	●
Arcor de Perú	Caramelos y chicles	Chancay, Perú				◆	
Bagley Argentina	Galletitas	Córdoba, Córdoba	●	●	●		
	Galletitas	Salto, Buenos Aires	●	●	●	◆	
	Galletitas	Complejo Villa del Totoral, Córdoba	●		●	◆	
	Galletitas	Villa Mercedes, San Luis	●		●		
Bagley de Brasil	Galletitas	Campinas, San Pablo, Brasil			●		
	Galletitas	Contagem, Mina Gerais, Brasil			●		
Candy	Caramelos	Complejo Recreo, Catamarca	●		●	◆	
Cartocor	Papel	Complejo Arroyito, Córdoba	●	●			●
	Cartón corrugado	Complejo Arroyito, Córdoba	●	●	●		●
	Cartón corrugado	Complejo Luján, Buenos Aires			●		
	Cartón corrugado	Paraná, Entre Ríos			●		●
Converflex	Impresión de <i>film</i>	Complejo Villa Mercedes, San Luis	●		●		
Converflex	Impresión de <i>film</i>	Complejo Villa del Totoral, Córdoba	●		●		●
Argentina	Cilindros para impresión	Complejo Villa del Totoral, Córdoba	●		●		
Dos en Uno	Planta 1	Santiago, Chile				▲	
	Planta 2	Santiago, Chile				▲	●
Dulciora	Dulces y mermeladas	Complejo Villa Mercedes, San Luis	●		●	◆	
Frutos de Cuyo	Conservas	Rawson, San Juan			●	◆	
La Campagnola	Pulpa de frutas	San Rafael, Mendoza			●	◆	

Notas:

1. ISO 14001: Sistema de gestión ambiental

OHSAS 18001: Gestión de salud y seguridad ocupacional

ISO 9001: Gestión de la calidad

Normas de seguridad alimentaria:

◆ : Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (HACCP)

■ : American Institute of Baking (AIB)

■ : International Foods Standard (IFS)

◆ : British Retail Consortium Global Standard - Food (BRC)

▲ : Good Manufacturing Practices (GMP)

▲13: Seguridad alimentaria animal del Dutch Products Board of Animal Feed (GMP 13)

Premio TPM: Premio a la excelencia en la implementación del TPM (Mantenimiento productivo Total del Japan Institute of Plant Maintenance)

2. En verde se identifican las obtenidas en 2007

En el marco de su Sistema de Gestión Industrial, el Grupo Arcor ha certificado muchas de sus unidades productivas bajo normas internacionales de gestión de la calidad, de gestión ambiental, de seguridad alimentaria y de salud y seguridad ocupacional.

Gestión sostenible, futuro para todos

Arcor se fundó con una visión socialmente responsable. Desde sus inicios, hace más de 56 años, e impulsada por sus fundadores, la empresa adaptó un modelo de desarrollo sostenible basado en la generación de valor económico pero también social y ambiental. Un modelo que apunta a crecer con calidad y ética, alentando el crecimiento de la sociedad de la que forma parte.

Esta filosofía se plasma en la Misión, Visión y el Código de Ética y Conducta del Grupo. En estos enunciados, Arcor expresa el ser y hacer que le han permitido materializar el proyecto empresario de alimentar lo mejor de la vida.



Un compromiso con la calidad de vida

Uno de los hitos de la gestión sostenible de Arcor en 2007 fue la firma del Compromiso de Hábitos de Vida Saludable. Esta iniciativa tiene como objetivo contribuir a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, consumidores y de la población en general. Para ello, se proyectará a través de iniciativas concretas: desde promover la investigación y desarrollo de ingredientes, productos alternativos y procesos de elaboración que atiendan a mejoras en la salud de los consumidores, hasta propiciar la actividad física entre los colaboradores y sus familias, clientes y consumidores. (Ver más detalles del compromiso al final de este capítulo).



Valores

Construimos relaciones basadas en el respeto personal y profesional, brindando respaldo y seguridad a todos aquellos con quienes nos vinculamos.

Mantenemos una actitud prudente que nos orienta al crecimiento con espíritu de autocrítica y conciencia de nuestras virtudes y debilidades.

Sostenemos una visión de largo plazo que nos impulsa a buscar formas innovadoras de competitividad, optimizando con creatividad e ingenio los recursos que disponemos.

Concebimos una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de toda nuestra gente hacia el logro de resultados.

Asumimos una conducta honesta, transparente, austera y responsable.



Misión

Dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo, creando valor para nuestros accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente, a través de una gestión basada en procesos sostenibles.

Visión

Ser la empresa número uno de golosinas y galletas de Latinoamérica y consolidar nuestra participación en el mercado internacional.

Valores y principios éticos

Los valores y principios éticos son ejes que orientan la conducta del Grupo Arcor. Reflejan el modo de pensar de la compañía y le permiten fijar directrices generales de acción para que cada área y negocios actúen en forma coordinada con un mismo sentido: ser una compañía sostenible y comprometida con la sociedad.

Principios éticos

- **Principio 1:** actuar con transparencia y respetar los acuerdos establecidos con los diferentes públicos con los que la empresa se vincula, promoviendo relaciones duraderas y de confianza.
- **Principio 2:** emplear los más altos estándares disponibles de calidad y servicios, buscando satisfacer a nuestros clientes y consumidores.
- **Principio 3:** generar formas innovadoras de crecimiento y desarrollo que agreguen valor a la compañía y a sus accionistas.
- **Principio 4:** promover una comunicación fundamentada en la veracidad de las informaciones y de los hechos.
- **Principio 5:** proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable que estimule la iniciativa, la creatividad y el crecimiento continuo del capital humano de la empresa.
- **Principio 6:** contribuir al desarrollo integral de las comunidades donde actuamos y de la sociedad en general, respetando sus culturas y costumbres.
- **Principio 7:** establecer una gestión sostenible de los procesos, basada en un equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales.
- **Principio 8:** respetar las leyes y convenciones nacionales e internacionales integrando nuestra cadena de valor en este compromiso y promoviendo un contexto comercial sustentable y competitivo.



Sabores que crecen

1951

El 5 de julio nace Arcor en la localidad cordobesa de Arroyito (Argentina).

1958

Alcanza los 60 mil kilos diarios de producción de golosinas.

1959

Inicia el autoabastecimiento de insumos estratégicos.

1960

Inaugura una planta de conversión de flexibles en Villa del Totoral, Córdoba (Argentina).

1964

Concreta sus primeras exportaciones.

1970

Inaugura una planta de golosinas en La Reducción, Tucumán (Argentina).

1972

Inaugura una planta de alimentos en San Rafael, Mendoza (Argentina).

1975

Inaugura una planta de galletas en Villa del Totoral, Córdoba (Argentina).

1976

Se radica en Paraguay.

1978

Inaugura una planta de alimentos en San Pedro, Buenos Aires (Argentina).

1979

Se radica en Uruguay.

1980

Crea Cartocor S.A. con la inauguración de una planta de cartón corrugado en Paraná, Entre Ríos (Argentina).

1981

Se radica en San Pablo (Brasil) con la incorporación de la empresa de golosinas Nechar.

1989

Se radica en Santiago de Chile con la compra de Alimentos Indal.

1990

Inicia sus actividades comerciales en Bolivia.

1991

Crea la Fundación Arcor como expresión de su voluntad de inversión social.

1993

Adquiere la empresa chocolatera argentina Águila Saint. Se radica en Estados Unidos.



1994

Inaugura la planta modelo de chocolates en Colonia Caroya, Córdoba (Argentina). Establece el ingenio La Providencia, en Río Seco, Tucumán (Argentina).

1995

Establece una planta modelo de galletas en Salto, Buenos Aires (Argentina). Construye una planta de tratamiento de efluente líquido modelo en Latinoamérica.

1996

Inaugura una planta de golosinas en Chancay (Perú). La División Sabores es la segunda empresa en la Argentina que certifica su sistema de gestión ambiental de acuerdo con la norma BS 7750 (actual ISO 14001).

1997

Inaugura su tercera planta de cartón corrugado en Luján, Buenos Aires (Argentina). Adquiere LIA, reconocida empresa de galletas argentina. Crea el Museo Arcor en Arroyito, Córdoba (Argentina).

1998

Adquiere Dos en Uno, empresa chilena líder en golosinas y chocolates. Se consolida como el primer productor mundial de caramelos. Se radica en Ecuador.

1999

Inaugura una planta de chocolates en Bragança Paulista (Brasil). Renueva su identidad visual.

2000

Abre nuevas oficinas comerciales: Arcor de México y Arcor de Colombia. Inaugura un centro de distribución en Chile. Luis A. Pagani, Presidente del Grupo Arcor desde 1993, es el primer empresario latinoamericano en ingresar al *Candy Hall of Fame*, de la NCSA.

2001

Arcor festeja su 50 aniversario. Abre oficinas comerciales en Canadá. Desarrolla el portal www.arcorsales.com, un sitio *e-business* de consumo masivo, pionero a nivel mundial. Firma un acuerdo productivo con Brach's, una empresa norteamericana líder. Adquiere las marcas brasileñas Kid's, Poosh, Amor, Pirapito y 7 Belo, de Nestlé. Luis Pagani es el primer empresario no norteamericano nominado al Premio Kettle, otorgado por la revista *Candy Industry*.

2002

Se radica en Europa. Sella un acuerdo de producción y comercialización con Nestlé Argentina S.A.

2003

El Grupo Arcor es designado como uno de los 50 proveedores estratégicos de Wal Mart a nivel mundial y reconocido como el mejor proveedor de la Argentina. Cartocor S.A. es la primera planta del Grupo que califica para el Premio Mantenimiento Productivo Total (TPM) otorgado por un organismo japonés.

2004

Inaugura la tercera planta de flexibles Converflex en Luján, Buenos Aires (Argentina). Funda el Instituto Arcor Brasil. Crea nuevos portales de comercialización *online*: ArcorBuy y ArcorNet. Ingresa al segmento de Jugos.

2005

Funda, junto con el Grupo Danone, Bagley Latinoamérica S.A., la compañía de galletas más grande de Sudamérica. Ingresa al negocio de helados de impulso. Se establece con oficinas comerciales en Venezuela. Adquiere la centenaria empresa argentina de alimentos Benvenuto S.A.C.I. y sus marcas: La Campagnola, BC y Nereida, entre otras.

2006

55° Aniversario del Grupo Arcor. Crea la Gerencia de Responsabilidad Social Arcor. Lanza el Código de Ética y de Conducta de la compañía. Establece oficinas comerciales en Sudáfrica.

2007

Realiza un acuerdo productivo con el Grupo Bimbo: inaugura su primera planta industrial en América del Norte, en Toluca (México). Inaugura una planta de cartón corrugado en Chile y una planta de golosinas en Pernambuco (Brasil). Establece oficinas comerciales en China.

Los resultados económicos de Arcor en 2007

El Grupo, en 2007, aumentó sus ventas consolidadas un 23,5 % (en términos monetarios) con respecto a 2006, con el determinante efecto positivo de la revaluación de monedas en las sociedades controladas del exterior. La participación de las ventas de estas sociedades sobre el total de ventas del Grupo fue del 40,1% al 31 de diciembre de 2007.

En la Argentina, las ventas del mercado interno crecieron en 2007 de manera sostenida respecto al año anterior: registraron, en volúmenes físicos, un aumento del 9 % en los negocios de consumo masivo y un crecimiento del 15% en los negocios industriales.

Las sociedades controladas del exterior incrementaron un 6 % las ventas de consumo masivo en sus mercados internos. El negocio de golosinas y chocolates aumentó sus ventas netas, en términos monetarios, un 20,5% en Brasil, y en Chile las ventas se incrementaron un 9,3%. En galletitas, las ventas consolidadas de las sociedades que surgieron como resultado de la asociación regional con Danone crecieron un 19,8 % en términos monetarios.

Además, hubo tres hitos que marcaron 2007. En México, se consolidaron las operaciones de la Planta de Toluca, producto del acuerdo de manufactura con el Grupo Bimbo. En Brasil, se realizó la puesta en marcha de una nueva planta de golosinas. Y en Chile, Cartocor S.A. construyó una nueva planta de cartón corrugado en Francisco de Mostazal.

El total de ventas consolidadas de 2007 ascendió a 5.816,1 millones de pesos, con una ganancia neta del 3,4 % sobre ventas. El EBITDA (resultado operativo más depreciaciones y amortizaciones) consolidado del Grupo ascendió a 435,8 millones de pesos, un 7,5 % sobre ventas, lo que representa un incremento del 7,7 % con respecto al año anterior. Por otra parte, el flujo neto de efectivo generado por las operaciones alcanzó los 314,2 millones de pesos, con una disminución de obligaciones bancarias por 39,7 millones de pesos y un aumento de bienes de uso, intangibles y otros activos de 323,9 millones de pesos.

El Grupo logró estos resultados en un contexto de significativo aumento de los costos, tanto laborales

como de materias primas. Los costos laborales se incrementaron significativamente en la Argentina, con una actualización por encima del Índice de Precios al Consumidor. Las materias primas continuaron una tendencia en alza y alcanzaron nuevos registros máximos históricos a nivel internacional, determinados por los incrementos en los productos agrícolas y agroindustriales, y en el petróleo y sus derivados.



El Grupo continúa con incremento sostenido de sus ventas en los mercados locales y regionales, expansión hacia los mercados internacionales, asociaciones estratégicas con empresas de clase mundial, desarrollo de proyectos de inversión, diversificación a través de la incorporación y consolidación de nuevas unidades de negocios, adquisiciones con el objetivo de consolidar participaciones de mercado y la implementación de una política financiera destinada a priorizar la caja, mantener niveles adecuados de liquidez, la protección del capital de trabajo y su integridad patrimonial, permitiendo el crecimiento del nivel de rentabilidad en los últimos años.

Análisis de los negocios

Galletas, golosinas, chocolates, helados y alimentos. Éstos son los principales segmentos de la actividad del Grupo. Pero además, Arcor integra sus negocios de manera vertical tanto en lo que refiere a materias primas agroindustriales (como fructosa, glucosa, harina y leche) como en los materiales que componen los *packaging* de sus productos. En estos negocios, Arcor también ha logrado convertirse en un actor de peso: es el principal productor argentino de alcohol etílico de cereal y líder en la elaboración de papel y cartón corrugado.



Golosinas

La producción de golosinas es la actividad que dio origen al Grupo Arcor, y la que más ha contribuido a su desarrollo internacional. En la actualidad, el Grupo es el primer productor mundial de caramelos y el exportador de golosinas N° 1 de la Argentina, Brasil, Chile y Perú. Con nueve plantas productivas en esta categoría, más de 100 lanzamientos por año y un alto nivel de recordación de sus marcas, es la empresa más importante de la región en capacidad productiva, volumen de producción y



ventas, y desarrollo marcario.

Elabora: caramelos (rellenos, duros, ácidos, colados y blandos), chupetines con distintas formas, gomas de mascar (con y sin azúcar) y chicles globo, jellies, turrone, pastillas comprimidas, caramelos de leche y marshmallows.

Resultados destacados del año:

- Las ventas, en volúmenes físicos, aumentaron un 13,1 %.
- Cambió la tendencia de las ventas a terceros en los mercados externos: aumentaron un 2,6 %.
- La producción alcanzó un nuevo récord: llegó a 138 mil toneladas.

Galletas

Con siete plantas productivas en la región y más de 40 lanzamientos por año, Arcor se destaca por la calidad y variedad de los productos que ofrece en el negocio de galletas. Entre sus principales activos se encuentran sus marcas líderes en la Argentina, Brasil y Chile, que día a día logran captar a nuevos consumidores.

Arcor es nro. 1 en ventas de galletas, alfajores y barras de cereal de la Argentina y tiene una relevante posición en el mercado brasileño y una creciente participación en Chile. Como parte de Bagley Latinoamérica S.A. (sociedad conformada con el Grupo Danone), integra la mayor empresa de galletas de América del Sur.

Elabora: snacks, crackers, galletas de cereales, surtidas, rellenas, dulces secas, productos navideños, obleas; alfajores y barras de cereal.



Resultados destacados del año:

- Se consolidó la asociación regional entre el Grupo Arcor y el Grupo Danone.
- Las ventas consolidadas de la Argentina, Brasil y Chile crecieron un 19,8 %, en términos monetarios y un 2,4 % en volúmenes físicos.

Chocolates

Arcor participa en este negocio desde el año 1970, aunque reforzó su actividad en la década del 90, cuando decidió construir dos plantas modelo para la producción exclusiva de chocolates. Una de estas plantas está en la Argentina (en Colonia Caroya, Córdoba), y otra, en Brasil (Bragança Paulista, San Pablo).

Hoy, el Grupo es líder del mercado de chocolates en la Argentina, tiene una de las principales posiciones en el mercado chileno y mantiene un desarrollo progresivo en Brasil y el resto de América Latina. Sus productos se distribuyen en más de 100 países a partir de sus seis unidades industriales. La clave de su liderazgo: asegurar la vigencia de las marcas tradicionales y reflejar su creatividad a través de nuevas propuestas.

Elabora: bombones y bocaditos, tabletas, confitados, chocolates para taza y productos de repostería, chocolates infantiles, obleas bañadas, barras con chocolate y productos estacionales (Pascuas, Halloween, Navidad, etc.).

Resultados destacados del año:

- Las ventas, en volúmenes físicos, aumentaron un 12,7 %.
- Creció y se consolidó el liderazgo en el mercado local.

Helados

Otra apuesta estratégica de Arcor fue la que transformó los chocolates y las golosinas preferidas de los consumidores en helados cremosos y refrescantes. En esta categoría, que lleva dos años completos de operaciones, alcanzó rápidamente el liderazgo de mercado gracias al poder de sus marcas y a su extensa red de distribución.

En el ámbito exterior, la comercialización de estos productos llega a países del Cono Sur, como Paraguay y próximamente a Uruguay, en línea con la vocación internacional del Grupo.

Elabora: tazas, conos, palitos de agua, cremas bañadas con chocolate y bombones helados.



Resultados destacados del año:

- La participación en el mercado a nivel nacional fue del 47,5 % (para el canal de kioscos, estaciones de servicio y minimercados).
- Las ventas, en volúmenes físicos, aumentaron un 23,3 %.
- Se consolidó el lanzamiento en Paraguay.

Alimentos



Para el Grupo Arcor es muy importante elaborar alimentos de calidad. Por eso, selecciona rigurosamente las materias primas y aplica procesos tecnológicos de avanzada en sus nueve plantas industriales, que le permiten mantener la preferencia de los consumidores argentinos.

El Grupo es líder en alimentos del mercado argentino en las principales categorías en las que participa: mermeladas, pescados, frutas, vegetales y tomatados. En todas ellas, se caracteriza por una oferta de productos saludables, nutritivos y sabrosos que comercializa con el aval de Arcor y La Campagnola (marca que adquirió con la compra de la centenaria empresa argentina Benvenuto S.A.C.I.), y con presencia internacional en mercados como Japón, Sudáfrica, Australia y Europa.



Elabora: salsas y conservas de tomates, dulces sólidos, conservas de vegetales y de frutas, postres para preparar, mermeladas y jaleas, cacao en polvo, polenta, harina de maíz, aceites, congelados y jugos, conservas de pescados, legumbres y hortalizas, dulce de leche y aderezos.

Resultados destacados del año:

- Las ventas, en términos monetarios, crecieron un 29,4 %.
- En el mercado interno, en volúmenes físicos, crecieron las ventas de conservas de pescado (un 36 %); las de vegetales (un 22 %) y las de tomate (un 18 %).

Agroindustria

El compromiso del Grupo con el consumidor se expresa en la premisa de ofrecer la mejor calidad a un precio justo. Para lograr ambos objetivos, Arcor se autoabastece de materias primas, a través de las plantas de Agropecuaria, Alcohol, Molienda seca, Molienda húmeda y del ingenio La Providencia, principales proveedores de su negocio de Consumo Masivo.

Elabora: fructosa, glucosa, azúcar, leche, sémola y alcohol etílico de cereales.

Resultados destacados del año:

- La producción del ingenio La Providencia, en Tucumán, llegó a 112 mil toneladas.



Papel y cartón / envases flexibles

Desde sus inicios, Arcor manifestó una fuerte vocación por la calidad. Es por eso que, necesitaba tener un *packaging* que agregara valor a su oferta. Cartocor y Converflex son las empresas que autoabastecen al Grupo de cartón corrugado y de envases flexibles para producir un *packaging* competitivo. El desempeño de Cartocor en el mercado de terceros la consolida como la principal empresa del sector en la Argentina. De su producción total el 90% se destina al mercado de terceros. En tanto la producción de PVC rígido y conversión continua siendo destinada en su mayor parte al consumo propio del Grupo, con un continuo proceso de desarrollo del mercado de terceros.

Elabora: papel, cartón corrugado, cilindros de huecogrado, film de PVC rígido y la conversión de material flexible.



Resultados destacados del año:

- Las ventas en el mercado interno de la División Papel y Cartón aumentaron un 15 %, en volúmenes físicos.
- Una nueva planta de Cartocor Chile S.A. inició sus actividades en julio y su producción llegó a las 13 mil toneladas.
- Las ventas totales de PVC rígido y conversión crecieron un 10,1 %.

Expansión internacional

El Grupo Arcor mantuvo, como estrategia de crecimiento, el desarrollo y la expansión internacional de los negocios de consumo masivo. En 2007, las sociedades controladas del exterior aumentaron sus ventas un 6 %, en volúmenes físicos, y un 17,8 %, en términos monetarios (en dólares y con respecto al año anterior).



Resultados destacados del año:

- Brasil aumentó las ventas en el mercado interno un 20,5 %, en términos monetarios. En el negocio de golosinas y chocolates el incremento de ventas en el mercado interno fue del 3,5 %, en volúmenes fijos. Además, en mayo inauguró la nueva planta industrial de golosinas y el centro de distribución en Pernambuco, con una inversión total de 43,8 millones de pesos.
- Chile, en un contexto económico de crecimiento con un mayor nivel inflacionario, mantuvo estables las posiciones de participación de mercado en cada uno de los segmentos. E incrementó las ventas en el mercado interno un 7,5 %, en términos monetarios.
- El resto de los mercados internacionales y regionales alcanzó un crecimiento del 7,5 % en volúmenes físicos, con respecto al año anterior.

Gobierno corporativo

El órgano de gobierno de Arcor SAIC es la Asamblea de Accionistas, en la que cada acción ordinaria clase A confiere derecho a cinco votos y cada acción ordinaria clase B confiere derecho a un voto. En todos los casos, para la elección de síndicos titulares y suplentes y los supuestos del último apartado del artículo 244 de la Ley de Sociedades Comerciales, las acciones ordinarias, inclusive las de voto múltiple, sólo tienen derecho a un voto por cada acción.

Dirección y administración del Grupo Arcor

Directorio

El Directorio que dirige y administra Arcor SAIC actualmente está compuesto por seis miembros titulares y dos suplentes, de acuerdo con lo que resolvió la Asamblea de Accionistas. Los directores duran tres ejercicios en sus funciones y pueden ser reelegidos indefinidamente. De conformidad con el Estatuto Social, el Directorio tiene amplias facultades para administrar los negocios de Arcor SAIC. Reunido por convocatoria del presidente en plazos no mayores a tres meses, consigna las resoluciones en un libro de actas sellado de conformidad al Código de Comercio.

Actualmente, el Directorio de Arcor SAIC está integrado por:

Presidente:	Luis Alejandro Pagani
Vicepresidente:	Alfredo Gustavo Pagani
Secretario:	Jorge Luis Seveso
Directores titulares:	José Enrique Martín Hugo Enrique Lafaye Antonio Domingo Maranzana Fulvio Rafael Pagani Luis Roque Otero Monsecur Víctor Daniel Martín
Directores suplentes:	Zunilda Ramona Giordano de Maranzana María Rosa Pagani de Babini

Fiscalización interna

La fiscalización interna de Arcor SAIC está a cargo de una Comisión Fiscalizadora, compuesta actualmente por tres síndicos titulares y tres suplentes. Los síndicos son elegidos por la Asamblea General –por el término de tres ejercicios en el desempeño de sus funciones– y de acuerdo con el Estatuto Social, pueden ser reelegidos indefinidamente.





Actualmente, la Comisión Fiscalizadora de Arcor SAIC está conformada por:

Síndicos titulares: Osvaldo Héctor Canova
Gerardo Rubén Scorza
Alcides Marcelo Francisco Testa

Síndicos suplentes: Guillermo Harteneck
Gabriel Horacio Grosso
Carlos Gabriel Gaido

Control interno y auditores externos

El Grupo Arcor posee sistemas y procedimientos internos que fueron concebidos respetando los criterios básicos de control, basados en metodologías de clase mundial. Así, la empresa cuenta con un efectivo control presupuestario para seguir la marcha de los negocios, que le permite prevenir y detectar desvíos.



El área de Seguridad Informática de la Gerencia Corporativa de Sistemas, dentro de un programa de actualización y mejora continua, mantiene sus funciones centralizadas y con altos niveles de control sobre la base de metodologías de clase mundial. Lo hace formalizando y unificando las iniciativas y procedimientos relacionados con el acceso a los activos informáticos del Grupo y siendo responsable por el cumplimiento de las regulaciones en materia de privacidad y protección de datos.

La gerencia de Auditoría Interna del Grupo depende del Directorio y tiene por finalidad contribuir a minimizar el impacto potencial que podrían originar los riesgos de las operaciones en la consecución de los objetivos de la empresa. Por eso, apoya a las distintas áreas a través de la implementación y optimización de controles y procedimientos.



Anualmente, la Asamblea General designa a los auditores externos independientes, encargados de auditar y certificar la documentación contable de Arcor SAIC.

Procedimiento de Conflictos de Interés

En materia de buenas prácticas de gobierno corporativo, en octubre de 2007 el Directorio aprobó el Procedimiento de Conflictos de Interés, con el objetivo de regular el campo de posibles conflictos que pudieran surgir de las relaciones comerciales con terceros. El procedimiento incluye el tratamiento específico para el caso de entrega o recepción de obsequios, beneficios y favores, y las actividades laborales externas realizadas por los colaboradores.

Basado en los lineamientos generales de la Política de Responsabilidad Social del Grupo Arcor, se relaciona en particular con lo expresado por el primer principio ético: actuar con transparencia y respetar los acuerdos establecidos con los diferentes públicos con los que la empresa se vincula, promoviendo relaciones duraderas y de confianza.

De acuerdo con lo previsto en el procedimiento, y para resolver las diferentes situaciones que pudieran generar controversias con los intereses de la empresa, el Directorio ha designado un Comité de Conducta, que se encuentra conformado de la siguiente manera:

Daniel Martín (Directorio)
Eduardo López Hernández (Gerencia Corporativa de RRHH)
Pablo Bergthal (Gerencia Corporativa de Asuntos Legales)
Claudio Giomi (Gerencia Corporativa RSA)



Más salud, mejor calidad de vida

En 2007 Arcor suscribió el Compromiso en favor de Hábitos de Vida Saludable. Esta iniciativa, que busca promover una mejor calidad de vida de colaboradores, consumidores y sociedad en general, incluye, entre otras acciones, una revisión paulatina de las sustancias y procesos que intervienen en la elaboración de alimentos.

En la salud y el bienestar de las personas, la alimentación juega un papel central. Consciente de eso, el Grupo desarrolló en 2007 su Compromiso en favor de Hábitos de Vida Saludable, que aspira a promover una mejor calidad de vida de colaboradores, consumidores y sociedad en general, a través de promover una alimentación equilibrada, la práctica de actividad física y el abandono de adicciones.

Impulsado desde el más alto nivel de la compañía, este compromiso está en línea con las tendencias mundiales en la materia. Tiene en cuenta la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y a diferentes políticas públicas destinadas a promover y sostener estilos de vida sanos. En definitiva, responde a la forma en que el Grupo entiende la gestión sostenible: como un proceso gradual pero estratégico, que nace del mismo corazón de sus negocios para expandirse en prácticas responsables que generen valor tanto económico como social y ambiental.

Este compromiso no es nuevo en el Grupo, que ya venía trabajando según criterios elevados de seguridad y calidad alimentarias. Arcor investiga y desarrolla líneas de productos acordes con las

recomendaciones de los planes nacionales de salud y de la OMS, de quien toma también las referencias sobre ingredientes seguros (los únicos que utiliza en la elaboración de sus productos). Adopta prácticas de publicidad y promoción responsables que apoyan la Estrategia Mundial. Y suscribe convenios, como por ejemplo, el que firmó –como miembro de la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios, COPAL– con el Ministerio de Salud de la Argentina, que tiene como objetivo trabajar en conjunto para fomentar una alimentación saludable y equilibrada con una mejor oferta de alimentos.

Ahora, a partir de la firma de este compromiso, Arcor promoverá diferentes acciones como por ejemplo:

- Participar en el diseño de políticas, estrategias e iniciativas públicas referidas a la vida saludable, aportando su propia experiencia tecnológica y conocimientos científicos sobre nutrición y salud.
- Sostener estudios o revisiones científicas sobre el valor nutricional y el efecto en la salud de las sustancias que componen sus alimentos.
- Evaluar científicamente las propiedades nutricionales de sus productos y los efectos sobre la salud de las sustancias que componen los alimentos.
- Desarrollar líneas de productos nutricionalmente equilibrados y productos modificados en grasas, azúcares, sal y nutrientes esenciales.
- Identificar a los productos que atienden requerimientos nutricionales de grupos de la población con necesidades alimenticias particulares.
- Promover la actividad física y la alimentación

CASO

saludable entre colaboradores y sus familias, clientes y consumidores.

- Propiciar el abandono de adicciones entre colaboradores y sus familias.
- Comunicar responsablemente las propiedades nutricionales de los productos y dar recomendaciones para una alimentación equilibrada.
- Aplicar los principios del Código de Ética y Autorregulación Publicitaria del CONARP (Consejo de Autorregulación Publicitaria) y difundir información para generar una cultura de la educación nutricional.

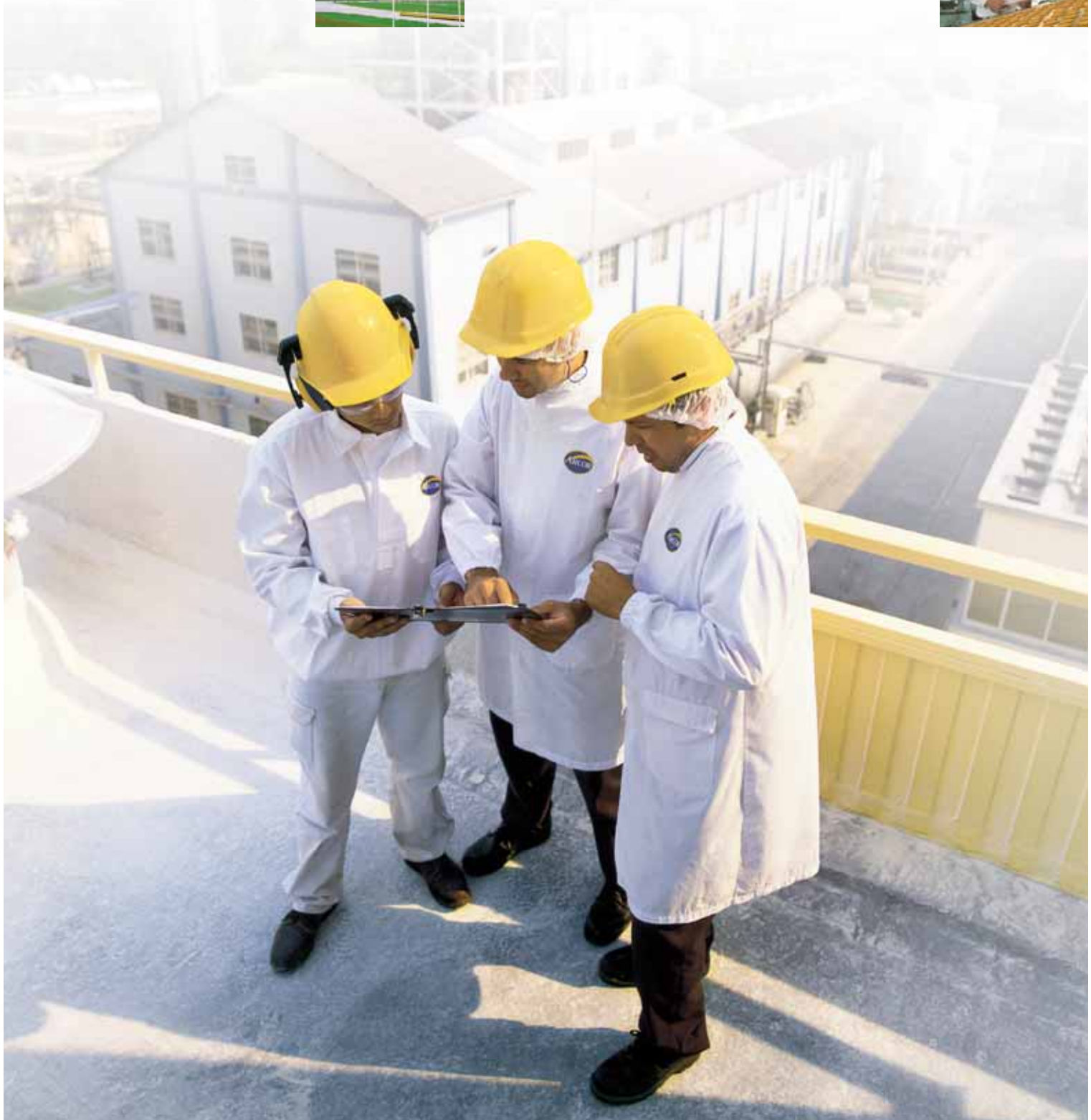
Precisamente, la firma del Código de Ética y Autorregulación Publicitaria fue otro de los compromisos de Arcor en materia de calidad de vida. A través de este código, que define lineamientos de prácticas de publicidad y promoción responsables, el Grupo se comprometió a comunicar con veracidad, ética y cuidado por las personas los atributos de sus productos.

Para coordinar las acciones del Compromiso en favor de Hábitos de Vida Saludable a nivel corporativo, se ha formado un grupo de trabajo multidisciplinario integrado por los responsables de los negocios, *marketing*, asuntos públicos, recursos humanos, responsabilidad social, legislación alimentaria e innovación. Dentro de este grupo se encuentra Guillermo Ortiz de Rozas, gerente general de Bagley Latinoamérica, para quien "la decisión de asumir el Compromiso ubica a Arcor en el grupo de empresas alimenticias líderes que ya están trabajando en el tema a nivel mundial. Se trata de una iniciativa que

involucra a todos los sectores de la compañía y que obtuvo rápidamente la aceptación y el compromiso de nuestros colaboradores para ponerla en marcha".

Fernando Falco, gerente general de Consumo Masivo Argentina y también miembro del grupo de trabajo, sintetiza la magnitud del compromiso: "La adopción de Hábitos de Vida Saludable permite abordar el tema desde una perspectiva global y sistemática. Es un hecho muy significativo para Arcor, porque establece líneas de acción que contribuyen a fortalecer la sustentabilidad de sus negocios en el largo plazo. Con la aplicación de esta política, reafirmamos nuestra voluntad de elaborar productos que buscan nutrir con placer".





El Grupo Arcor y la RSA

Consolidando un futuro sustentable

Pág. 38

- Evolución del proceso de Responsabilidad Social Arcor (RSA)

La RSA en 2007

Pág. 40

- Acciones estratégicas institucionales: consolidar la práctica

- Proyectos específicos: involucrar a todos

- Sistema de gestión de RSA: articular áreas internas

- Pacto Global: diez principios, múltiples acciones

Caso:

Comunicación de la Política de RSA: multiplicar el compromiso.

Pág. 48

Consolidando un futuro sustentable

Forma parte de la identidad, la historia y la conducta de Arcor: ser mucho más que una empresa rentable y productiva, promoviendo el cuidado ambiental y el progreso de las sociedades en las que opera. Con este mismo objetivo avanzó la compañía en 2007: desarrolló acciones estratégicas que ayudasen a consolidar una práctica socialmente responsable en todas sus áreas y negocios; fortaleció el sistema de gestión de RSA, e impulsó proyectos específicos para alentar la corresponsabilidad en los públicos con los que interactúa.



“La responsabilidad social empresarial es el modo en que gestionamos el negocio. Es el concepto de que, junto con el valor económico, necesitamos generar valor social y ambiental para hacer más sustentable el mundo en el que vivimos. Preocuparnos por que la empresa permanezca, pero también por el modo en el que permanece. Eso significa para nosotros la RSE y nuestro desafío es que todas las personas que integramos Arcor actuemos en consecuencia”.



Así resume Luis Pagani, presidente del Grupo Arcor, la manera en la que la compañía orienta la práctica de sus negocios. Una orientación que no es nueva: ya desde el momento en el que fue fundada, en 1951, y a través de las primeras iniciativas sociales de sus plantas, Arcor expresó la convicción de ser miembro relevante y responsable de la comunidad. Muestra de esta convicción fue la creación de una Gerencia Corporativa de Medio Ambiente, hace más de 16 años, y la puesta en marcha de la Fundación Arcor, en 1991, y del Instituto Arcor Brasil, en 2004, organizaciones encargadas de canalizar de manera profesional y estratégica la inversión ambiental y social de la compañía.

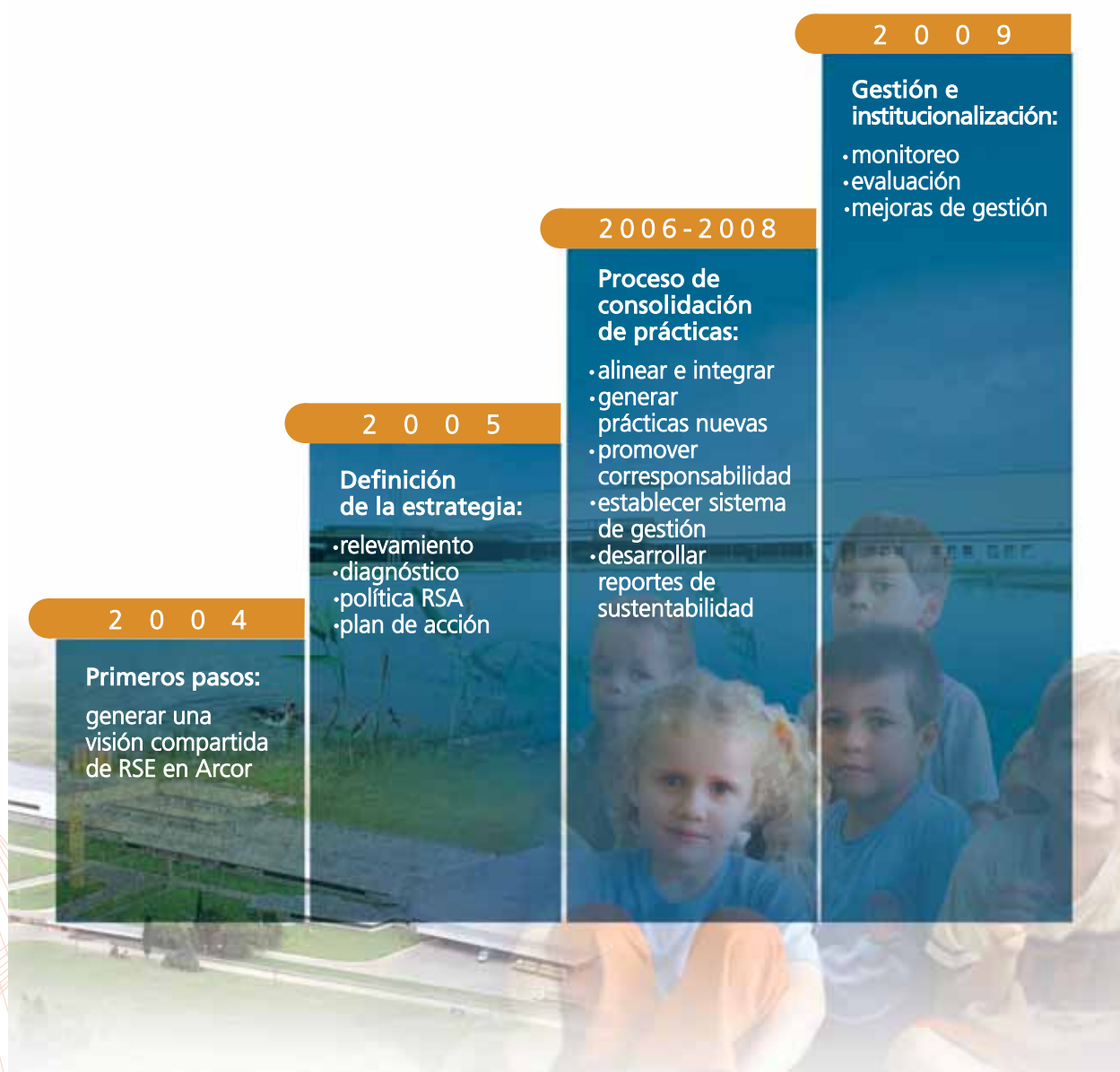


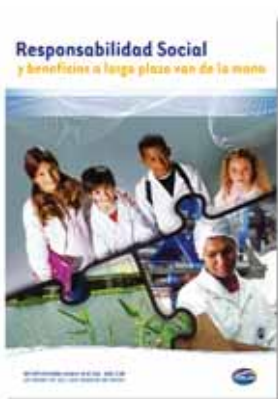
Pero esta convicción habría de cristalizarse aún más. Fue en 2005, cuando el Grupo presentó su Programa de RSA (Responsabilidad Social Arcor) y en 2006 creó una gerencia corporativa específica para gestionarlo. El objetivo: alinear las prácticas existentes, generar nuevas e involucrar a otros actores en este proceso.

Ese año se publicó el primer Reporte de Sustentabilidad, se realizaron las acciones de formación y sensibilización

de los colaboradores en materia de RSE y otros proyectos específicos, articulados con distintas áreas, como el Programa de RSA con proveedores. Así comenzó la compañía a transitar el camino progresivo, estratégico y transversal de la responsabilidad social.

Evolución del proceso de Responsabilidad Social Arcor (RSA)





La RSA en 2007

En 2007, Arcor dio un paso más allá en su objetivo. Trabajó para procurar que la gestión sustentable estuviera presente en todas las acciones y decisiones, en todos sus negocios y en relación con todos sus públicos. Y lo hizo canalizando nuevos aprendizajes, actitudes y desafíos en las siguientes líneas de acción:

- Acciones estratégicas institucionales
- Proyectos específicos
- Sistema de gestión de RSA



Acciones estratégicas institucionales: consolidar la práctica

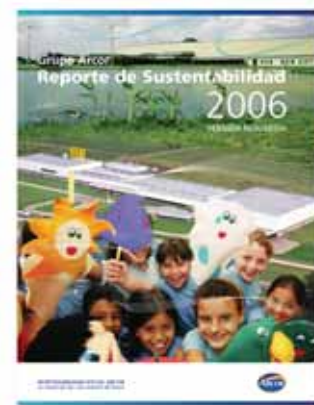
Para consolidar una gestión socialmente responsable, la compañía lleva adelante diversas acciones estratégicas de carácter institucional. El ejemplo más exitoso es la comunicación de la Política de RSA y de su componente central: el Código de Ética y de Conducta. El plan de comunicación iniciado en 2006 continuó en 2007 bajo la premisa de que cada colaborador recibiera el código de manos de un colega (ver más detalles de la estrategia de comunicación de la Política de RSA al final del capítulo).

Para llevar adelante esta tarea, Arcor designó a un grupo de empleados –denominados “multiplicadores”– y los capacitó especialmente para garantizar la comprensión de la Política de RSA en todos los niveles. En 2007, fueron 70 los multiplicadores capacitados de la Argentina, Brasil, Chile y México. Este equipo fue el encargado del proceso de comunicación –según una metodología especialmente desarrollada– a más de 10.000 colaboradores de las plantas, oficinas comerciales y filiales del exterior.

Pero para que los valores, principios éticos y normas de conducta de la empresa se convirtieran en una herramienta que efectivamente orientase la gestión ética y responsable del Grupo, Arcor apoyó su difusión con una campaña de comunicación interna masiva, gráfica y digital, involucrando, así, a todos los empleados.

Otra acción estratégica institucional que cobró fuerza en 2007 también estuvo vinculada a la comunicación. Arcor difundió sus avances en materia de RSE a través del segundo Reporte de Sustentabilidad, que tuvo este año





una edición resumida, exclusiva para empleados, pensada para mejorar el conocimiento y la sensibilización en la temática. Este reporte, junto con un sistema de indicadores que el Grupo se encuentra desarrollando, forma parte de las iniciativas de la compañía para monitorear su práctica de RSE.

RSA, un compromiso de todos

Un valor fundamental para una gestión socialmente responsable es la integración de todos manteniendo la transparencia, comunicando de manera clara y fehaciente las propias acciones. Y fomentar la transparencia implica, entre otras cosas, abrir canales de diálogo ágiles, que favorezcan el intercambio de información con los públicos con los que interactúa la compañía. En el caso de la Política de RSA, nuevos canales entraron en funcionamiento en 2007, regidos por un procedimiento especialmente estipulado para atender consultas e inquietudes relacionadas con el tema.

¿Cuáles son los canales que plantea el procedimiento? Los hay de distinto tipo, para que puedan acceder a ellos todos los colaboradores del Grupo: un buzón de consultas en cada base, una dirección de *e-mail*, una línea de atención telefónica y una dirección de correo postal. Sea cual fuese el canal elegido, la consulta recorre el siguiente circuito:

1. **Recepción y registro:** todas llegan a la gerencia de RSA y son registradas con un número; también se las relaciona con un principio ético y una norma de conducta de la política RSA.
2. **Elaboración y comunicación:** se notifica al colaborador de la recepción de su consulta que, en caso de ser necesario, es derivada a un área o sector específico de la compañía, para que éste colabore en su respuesta y/o resolución.
3. **Cierre y registro:** la gerencia de RSA sistematiza y da seguimiento a la respuesta.

En todos los casos, el desarrollo del proceso asegura la confidencialidad de la información y el tratamiento ecuánime del tema.

Proyectos específicos: involucrar a todos

Empleados, proveedores, clientes, consumidores, comunidad, gobierno y sociedad: con los diversos públicos con los que se vincula, Arcor trabaja para desarrollar proyectos de responsabilidad social. Algunos de estos proyectos son específicos de la gerencia de RSA y otros, continúan la tradición de conducir los negocios de manera responsable que caracteriza a las distintas áreas de la compañía. Implementados a través del trabajo conjunto de diversos actores, internos y externos al Grupo, estos proyectos buscan alinear las prácticas ya existentes o generar otras innovadoras.



Algunos de los avances concretos en 2007 fueron los siguientes:

- **Público interno:** se llevó a cabo por primera vez una encuesta de clima organizacional a nivel corporativo; se expandió el alcance de la intranet a todos los países en los que el Grupo está presente; se consolidó el Sistema de Gestión de Desempeño de la empresa, que promueve la transparencia (ver capítulo 3); se desarrolló y aprobó un procedimiento para resolver conflictos de interés que pudieran surgir de las relaciones con terceros (ver capítulo 1).
- **Proveedores:** Arcor incluyó progresivamente tópicos de RSE en la política de compras, a través de acciones de sensibilización y capacitación de proveedores. Entre éstas acciones se encuentran el Primer Ciclo de Formación y Acompañamiento en RSE, el desarrollo de mensajes de RSE en órdenes de compra y la invitación a firmar una carta de adhesión a los Principios Fundamentales para una Gestión Responsable, a la que en 2007 suscribieron 300 proveedores estratégicos de Arcor. La compañía avanzó, además, en el diseño del Programa de Compras Inclusivas Responsables y de un proyecto para contribuir con la erradicación del trabajo infantil (ver capítulo 6).
- **Clientes:** se respondió positivamente frente a requerimientos y auditorías en RSE realizados por clientes de distintas partes del mundo y, también, fortaleció su relación con el canal minorista, replicando el modelo en nuevos países (ver capítulo 6).



- **Consumidores:** se mantuvo una escucha permanente a través del Servicio de Atención al Consumidor –que recibió en 2007 más de 140.000 contactos– y una relación cercana a través de actividades conjuntas y de publicaciones diseñadas especialmente para ellos. Por otra parte, el Grupo desarrolló su Compromiso a favor de Hábitos de Vida Saludable, suscribió al Código de Ética y Autorregulación Publicitaria del CONARP (Consejo de Autorregulación Publicitaria) y un convenio –como miembro de la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios, COPAL– con el Ministerio de Salud de la Argentina, que tiene como objetivo trabajar en conjunto para fomentar una alimentación saludable y equilibrada (ver capítulo 6).
- **Comunidad:** Arcor presentó su política de Inversión Social –un grupo de criterios que orienta la asignación de recursos para el desarrollo integral de las comunidades– y el Programa de Relaciones con la Comunidad, que en 2008 comenzará a implementarse de manera progresiva en las distintas bases del Grupo. También profundizó su compromiso con la causa de la infancia a través de la gestión profesional de la Fundación Arcor y el Instituto Arcor Brasil (ver capítulo 5).
- **Cuidado del ambiente:** la compañía también se comporta de manera responsable en relación con el ambiente. Entre otras acciones, evalúa y minimiza el impacto del negocio en su entorno y desarrolla sus operaciones siguiendo criterios de ecoeficiencia. Así, en 2007 logró certificar nuevas plantas bajo normas de seguridad y salud ocupacional, y cuidado del medio ambiente (ver capítulo 4).
- **Gobierno y sociedad:** Arcor mantuvo su representación institucional en diversos espacios de debate público sobre el tema. Integra, por segundo mandato consecutivo, la mesa directiva del Pacto Global en la Argentina, es miembro del comité directivo de la Red de Empresas Contra el Trabajo Infantil y participa de la mesa de trabajo sobre Cadena de valor, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. También tiene a su cargo la presidencia de RedEAmérica, integra dos comisiones del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) y es miembro del Grupo de Fundaciones y Empresas y del consejo asesor del Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (CENARSECS) (ver capítulo 1).





Sistema de gestión de RSA: articular áreas internas

La Gerencia Corporativa de Responsabilidad Social Arcor actúa como eje del sistema de gestión. Ella se ocupa del planeamiento, coordinación, monitoreo y evaluación del Programa de RSA y de la articulación interna con otras áreas corporativas. También le cabe coordinar la inversión social de la compañía (tanto de aquellas actividades desarrolladas por la Fundación Arcor en la Argentina o el Instituto Arcor Brasil como las acciones comunitarias realizadas por las diversas bases del Grupo) y sistematizar los avances anuales en el Reporte de Sustentabilidad.



No obstante, el compromiso de Arcor con una conducta socialmente responsable le exige extenderse más allá de una gerencia, para garantizar que éste sea asumido en toda la organización. Por ello, despliega un sistema de gestión que articula distintas áreas y negocios, según los diferentes proyectos. En 2007, dicha articulación se dio a través de la conformación de equipos específicos para temas como:

- La comunicación de la Política de RSA, con la designación de un grupo de 70 multiplicadores de diversas áreas y países.
- El Compromiso en favor de Hábitos de Vida Saludable, con el armado de un grupo de trabajo multidisciplinario.
- La estructuración de la Política de Conflictos de Interés y de un comité encargado de velar por su cumplimiento.
- Las iniciativas con proveedores, que requieren de la articulación entre las gerencias de suministros y de RSA y las empresas del Grupo.
- La labor para contribuir con la erradicación del trabajo infantil, que implicó la conformación de un equipo interno de trabajo y la vinculación con otras empresas, organizaciones empresarias, proveedores y con el poder público.





Pacto Global: diez principios, múltiples acciones

Creado en 1999 para involucrar a las empresas en la búsqueda de soluciones a los retos que presenta la globalización, el Pacto Global es una gran alianza internacional promovida por el ex secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, en el Foro Económico Mundial de Davos, Suiza, y ratificada por el actual secretario, Ban Ki-Moon. Hoy, el Pacto reúne a más de 4.800 empresas y organizaciones de todo el mundo, en una red cuyo denominador común es el apego a los principios de responsabilidad social en cuatro áreas: derechos humanos, condiciones laborales, medio ambiente, transparencia y anti-corrupción.

Lo que propone el Pacto Mundial es justamente servir de puente entre el sector privado, los gobiernos y la sociedad civil, para concretar la visión de una economía global más sustentable, incluyente y humana.

En abril de 2004, 220 empresas argentinas se comprometieron voluntariamente a aplicar los diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas (www.pactoglobal.org.ar). Arcor fue una de ellas. El alcance de su compromiso: materializar estos principios en la gestión cotidiana, en la manera de hacer negocios y en las relaciones con los grupos con los que interactúa.

Las acciones con las que Arcor materializa estos principios se presentan en el cuadro de la página siguiente:



Área	Principio	Cómo lo aplica Arcor
Derechos humanos	Principio 1 Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.	<p>Cuenta con una Política de Responsabilidad Social que brinda el marco a su conducta empresarial.</p> <p>Definió un procedimiento para resolver conflictos de interés y estableció un Comité de Conducta encargado de velar por su cumplimiento efectivo.</p>
	Principio 2 No ser cómplice de abusos de los derechos.	<p>Definió una Política de Inversión Social que orienta el modo de llevar adelante su Programa de Relaciones con la Comunidad y la intervención de la Fundación Arcor y el Instituto Arcor Brasil. A través de estas instituciones, la empresa trabaja por la promoción de los derechos de los niños y niñas.</p> <p>Firmó el Compromiso Arcor a favor de Hábitos de Vida Saludable, para promover el bienestar de empleados, consumidores y la sociedad en general.</p> <p>Edita anualmente un Reporte de Sustentabilidad, que da cuenta de su consolidación como empresa socialmente responsable.</p>
Ámbito laboral	Principio 3 Apoyar los principios de la libertad de asociación sindical y el derecho a la negociación colectiva.	<p>Promueve la libertad de asociación sindical entre sus trabajadores. En 2007, el porcentaje total de la dotación comprendida bajo convenio llegó al 85 %.</p> <p>Participa del comité directivo de la Red de Empresas contra el Trabajo Infantil y avanzó en 2007 delineando un plan de trabajo para los próximos años.</p>
	Principio 4 Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.	<p>Ofrece a sus empleados condiciones de trabajo seguras y saludables. En 2007 logró la certificación externa del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, según los requisitos de la OHSAS 18001, en nueve plantas. Así, ya suma 15 bases certificadas bajo esta norma.</p>
	Principio 5 Abolir cualquier forma de trabajo infantil.	<p>Realiza una encuesta de clima organizacional, que aspira a escuchar las voces de los colaboradores y a darles respuestas que mejoren su calidad de vida, dentro y fuera del espacio laboral.</p>
	Principio 6 Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.	<p>Consolidó un sistema de gestión del desempeño que promueve la transparencia y la equidad.</p> <p>Desarrolla canales y medios de comunicación interna que favorecen la participación de sus colaboradores.</p>

Medio ambiente	Principio 7 Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.	Lleva adelante todas sus actividades según los siguientes lineamientos que brinda la ecoeficiencia: <ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir la dispersión de sustancias tóxicas. 2. Reducir la intensidad de uso de materiales en bienes y servicios. 3. Reducir la intensidad de uso de energía en bienes y servicios. 4. Mejorar la reciclabilidad de los materiales. 5. Maximizar el uso sostenible de recursos renovables. 6. Extender la durabilidad de los productos. 7. Incrementar la intensidad de servicio en bienes y servicios.
	Principio 8 Promover mayor responsabilidad ambiental.	
	Principio 9 Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.	<p>Arcor presentó en 2007 cuatro nuevos casos de aplicación de criterios de ecoeficiencia al CEADS, con lo que completó un total de 29 casos presentados hasta la fecha.</p> <p>En 2007 logró la certificación externa del Sistema de Gestión Ambiental, según ISO 14001, en todo el Complejo Recreo, en la fábrica de Colonia Caroya, en Bagley Córdoba y en todo el Complejo Villa del Totoral, con lo que ya totalizan 26 las bases certificadas bajo esta norma.</p>
Lucha contra la corrupción	Principio 10 Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y la criminalidad.	<p>Guía su práctica de negocios con los principios éticos plasmados en su Código de Ética y de Conducta.</p> <p>Definió un procedimiento para resolver conflictos de interés y estableció un Comité de Conducta encargado de velar por su cumplimiento efectivo.</p>

Acciones de aplicación transversal vinculadas con diversos principios

Arcor lleva adelante distintas acciones con proveedores, que promueven los principios del Pacto Global. Los invita a adherir a la carta de Principios Fundamentales para una Gestión Responsable y a participar de ciclos de sensibilización y capacitación en materia de RSE, entre otras medidas.

Respecto de sus empleados, Arcor trabaja para comunicar activamente su Política de RSA y los valores y principios éticos que ésta postula.

La compañía también mantiene un liderazgo en presencia pública, a fin de promover los valores asociados a los derechos humanos, ambientales y laborales.

Multiplicar el compromiso

En 2006 y 2007, Arcor desarrolló una ambiciosa estrategia de comunicación de su Política de RSA, cuyo componente central es el Código de Ética y de Conducta. El plan desarrollado buscaba llegar con el sentido de los valores, principios éticos y normas de conducta de la empresa, a cada uno de sus colaboradores. Así, recibieron el código de manos de un colega más de 10.000 empleados de diferentes niveles de Argentina, Brasil, Chile y México.

Económicamente productiva, ambientalmente sostenible y socialmente valiosa. Para serlo cada vez más, Arcor sabe que debe contar con el compromiso de todos sus colaboradores. Son ellos quienes encarnan la organización, sus valores y su forma de actuar, y por eso, la compañía quiso hacerlos partícipes del proceso de consolidación de la RSE a través de la difusión de la Política de RSA.

Y ellos tomaron parte, bajo la forma de "multiplicadores". Así denominó Arcor a los empleados especialmente capacitados para comunicar el código a sus colegas mediante reuniones informativas que contaron con materiales didácticos especialmente diseñados para cada audiencia y explicaciones por medio de casos, para hacer comprensible el concepto de responsabilidad social. En esos encuentros, también se presentaron cuáles son las acciones que pueden emprender los empleados en el día a día, para actuar de acuerdo con los lineamientos que plantea el Código.

Con esa dinámica comenzó la labor de difusión. Y lo hizo desde mediados de 2006 (el 14 de julio fue el lanzamiento

oficial de la Política de RSA y del Código de Ética y de Conducta), con una estrategia "en cascada". Es decir, empezó primero por la conducción de la empresa, pasando por los niveles de jefatura, supervisores, analistas y operarios, en paralelo con una estrategia de capacitación a los multiplicadores.

Uno de ellos fue Enrique Poloni, jefe de Planificación Logística de Comercio Exterior de la Argentina, con base en el Complejo Arroyito. Así resume él su experiencia: "Pudimos comunicar el código a 1.400 operarios en Arroyito. El proceso fue muy enriquecedor: hacer una comunicación tan personalizada generó confianza para plantear dudas e inquietudes".

Igual de enriquecedor le resultó el proceso a Fernando Flores, jefe de Planificación de Planta Arauco, Dos en Uno (Chile). "Los colaboradores estaban muy interesados en la temática. Valoraban el hecho de que la empresa definiera con tanta claridad su camino hacia el desarrollo sustentable. Personalmente, ser multiplicador fue muy gratificante porque compartí la tarea con representantes de diferentes áreas y pude tener, así, una visión global de todas las dimensiones en donde se aplica la responsabilidad social".

Así, la Política de RSA llegó en 2007 a gran parte de los operarios gracias al compromiso y al trabajo consistente de este grupo de multiplicadores (en su mayoría presentes en la foto):

CASO



Fabián Bernardi, Silvina Borgna, Fernando Caffarati, Marcelo González, Enrique Poloni (de Complejo Arroyito); Mario Álvarez, Javier Bressan, Gustavo Vilar (de Bagley Córdoba); Yanella Morello, Diego Pistelli, Gustavo Urfer (de Bagley Salto); Mabel Conrero, Matías Montoya (de Bagley Complejo Villa del Totoral); Marisabel Balseiro, Soledad Macario, Ana Rosa (de Bagley Complejo Villa Mercedes); Camila Neyrotte, Fabio Squiziatto (de Cartocor Complejo Luján); Lucía Eguiazú, Gabriel Garrido (de Cartocor Paraná); Sergio Guida (de Colonia Caroya); Esteban Elzeard, Marcos Stieger, Estela Suárez (de Complejo Villa Mercedes); Sandra Papanicolau, Marcos Barbero, Silvia Campos (de Edificio Corporativo Chacabuco); Pablo Di Caterina, Juan Carlos Morales, Walter Peché (de San Luis); Maximiliano Chiesa, Florencia Tulli (de Flexibles Complejo Villa del Totoral); Pablo Murillo, Adriana Soria (de Edificio Corporativo Maipú); Federico Ochoa, Diego Odda, Miguel Tejada (de Complejo Recreo); María Paulina Gattoni, Jorge Ávila (de Frutos de Cuyo); Simón Bihurriet, Rubén Chiofalo (de la Campagnola San Martín); Lorena Fossati, Peralta Walter, Ariel Dotti (de Complejo San Pedro); Elizabeth Caratti (de La Campagnola San Rafael); Mónica Nieto, Gabriel Battan, Cesar Flores (de Ingenio La Providencia y Complejo Lules); Mauricio Canals, Verónica Mastronardo (de La Campagnola Versalles); Martín De la Puente, Rubén Sardella (de Centro de Distribución Panamericana); Agustina Moroni (de División Internacional); Fernando Flores, Jorge Pérez, Paola Alessandrini, Esmeralda Rojas, Juan Roberto Lobos (de Dos en Uno, Chile); Luzia Ferreira, Simone Trindade, Beatriz Regianato, Claudia Silva, Priscila Silva, Irene Dos Santos Martins, Izabela Gordilho (de Arcor do Brasil); Begoña Ulloa, Adriana González Álvarez (de Unidal Mexico).